

Rozdział 13

Strategia firmy świadczącej usługi marketingowe

Rafał Skonieczka

właściciel firmy EVILLAGE.PL

Środowisko, w jakim działa każda firma, zmienia się i nieustannie ewoluje. Kiedy wydaje się, że obrana strategia świetnie działa, okazuje się, że coś się zmienia, przesuwa się gdzieś środek ciężkości, pojawia się nowa technologia, usługa lub produkt i tracimy swoją pozycję na rynku. Jak dostrzec te zmiany w odpowiednim czasie i ustrzec firmę przed katastrofą? Odpowiedź jest jedna. Trzeba być otwartym na zmiany, na bieżąco oceniać sytuację i zmiany zachodzące na rynku oraz odpowiednio szybko korygować przyjętą strategię. Opowiem o tym na przykładzie firmy EVILLAGE.PL działającej w usługach z zakresu marketingu.

Firma EVILLAGE.PL powstała w 2005 roku. W latach 2005–2012 zajmowała się głównie tworzeniem stron i sklepów internetowych. W chwili jej utworzenia przedsiębiorstwa dopiero zaczynały odkrywać, że Internet może być pewną formą komunikacji z klientami. Tylko nieliczne z nich posiadały wtedy swoją stronę internetową. Zresztą chodziło bardziej o prestiż i zdystansowanie konkurencji, brakowało zaś faktycznego pomysłu na to, do czego wykorzystać stronę internetową. Strony pełniły więc w tym czasie głównie funkcję informacyjną. Zawierały informacje o firmie i jej usługach oraz dane kontaktowe, a ich struktura przewidywała tylko komunikację jednostronną.

Podmiotów, które zajmowały się w tym czasie tworzeniem stron internetowych, nie było zbyt wiele. Działalność ta wymagała bowiem specjalistycznej wiedzy, drogiego sprzętu, a sam proces tworzenia aplikacji był bardzo czasochłonny. Podczas pierwszych realizacji już na etapie składania ofert firma EVILLAGE.PL zaczęła optymalizować prowadzone działania. Kolejno powstawały narzędzia do tworzenia wycen na poszczególne produkty i usługi. Spowodowało to, że potencjalny klient otrzymywał kompletną i profesjonalnie przygotowaną ofertę w ciągu godziny lub dwóch, a nie w ciągu dwóch dni. Budowało to znaczącą przewagę konkurencyjną i bezpośrednio przekładało się na ilość pozytywnych zleceń. Od początku istnienia firma wdrażała też rozwiąza-

nia, które budowały zaufanie klientów, jak np. rozpisany na etapy proces realizacji. Klient wiedział już na samym początku współpracy, jak będzie przebiegała realizacja i jak ma się do niej przygotować. Każdy realizowany projekt uzupełniał też bazę gotowych rozwiązań, które pozwalały przyspieszyć kolejne zlecenia, co dodatkowo optymalizowało czas realizacji i skracало proces obsługi klienta.

W przyjętej strategii firma oferowała gotowe produkty i usługi, które były dopasowywane do indywidualnych potrzeb klienta. Firma uzyskiwała przewagę konkurencyjną dzięki specjalistycznej wiedzy dostępnej dla nielicznych, opracowanym procedurom, szybkiej realizacji projektów sklepów i stron internetowych oraz gotowym półproduktom. Umożliwiała to realizację projektów w znacznie krótszym czasie i po niższych kosztach niż konkurencja. Dodatkowo opracowane procedury, jak np. sposób realizacji projektu czy listy kontrolne, pozwalały także na utrzymanie stałej, wysokiej jakości wykonywanych zleceń oraz relatywnie niskich kosztów w powiązaniu z wydajnością realizacji.

Tabela 13.1. Dziewięć strategii cenowo-jakościowych

		Cena		
Jakość		Wysoka	Średnia	Niska
	Wysoka	Strategia najwyższej jakości	Strategia wysokiej wartości	Strategia superwartości
	Średnia	Strategia zbyt wysokiej ceny	Strategia średniej wartości	Strategia dobrej wartości
	Niska	Strategia zdzierstwa	Strategia pozornej oszczędności	Strategia oszczędności

Źródło: P. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005, s. 455.

Należy pamiętać, że w tamtym okresie rynek marketingu internetowego był rynkiem młodym, wschodzącym, praktycznie w początkowej fazie życia. Faza życia rynku w powiązaniu ze strategią wydajności zaowocowały dynamicznym rozwojem firmy i jej rozbudową. W tamtym okresie podejście pozwalające na skoncentrowanie się na wartości oferowanych produktów w przystępnych cenach spełniało oczekiwania klientów. Firma notowała wzrost co rok na minimalnym poziomie 50%. Produkty oferowane przez firmę były również innowacyjne jak na tamten czas (oczywiście w internetowym rozumieniu czasu) – aplikacje posiadały budowę modułową, w ofercie było ponad 200 modułów pozwalających na praktycznie dowolne rozszerzenie zakresu realizacji w zależności od oczekiwań klienta. Nie bez znaczenia był również fakt, że projekty były rozliczane na podstawie propozycji przedstawianych klientom, co

dawało im możliwość kontrolowania kosztów, jak i oczekiwanego zakresu realizacji już na etapie oferty.

Tabela 13.2. Wrażliwość klientów na cenę

Czynniki wpływające na niską wrażliwość na cenę	
produkt się wyróżnia kupujący mają mniejszą świadomość istnienia substytutów kupujący nie mogą łatwo porównać substytutów wydatek stanowi małą część w całkowitych dochodach kupującego	wydatek jest nieznaczny w porównaniu z całkowitym kosztem część kosztów ponosi inna strona produkt będzie używany z produktami kupionymi wcześniej

Źródło: T. Thomas Nagle, K. Reed Holden, *The strategy and tactics of pricing a guide to profitable decision making*, Prentice Hall Marketing Series 2002.

Nie tylko opisane wyżej czynniki przyczyniły się do tego, że EVILLAGE. PL osiągnęła taki wzrost. Co jeszcze przysłużyło się do osiągnięcia sukcesu? Oczywiście zadowoleni klienci. Od samego początku swojej działalności firma stawiała także duży nacisk na profesjonalną obsługę klienta i nie był to pusty slogan. Klient zawsze musiał być zadowolony.

Strategia w obliczu kryzysu

Opracowana na początku strategia z drobnymi korektami sprawdzała się dobrze przez wiele lat. Niestety kryzys, który pojawił się w 2008 roku, mocno odbił się na branży marketingowo-reklamowej. Wiele przedsiębiorstw, oczekując nadchodzącego kryzysu z USA, wieszczono praktycznie w każdym medium, znacząco zmniejszyło budżety na reklamę i promocję, ograniczając do niezbędnego minimum wydatki na działania marketingowe.

Firma kolejny raz przebudowała swoją strategię i tak powstała marka ProfesjonalneStronyWWW.pl. Pod tą marką kryły się mniejsze i dużo tańsze rozwiązania niż te dotychczas oferowane. Dzięki nieustannie dopracowywanym procedurom i błyskawicznemu czasowi realizacji firma na tyle obniżyła koszty wytwarzania, że mogła konkurować na rynku i znacząco obniżyć ceny oferowanych usług. A dzięki odpowiednio dobranej nazwie marki była w stanie dotrzeć do wielu nowych klientów poszukujących produktów oferowanych przez firmę i bez większych problemów nie tylko przetrwać kryzys, ale i w dalszym ciągu dynamicznie się rozwijać.

Kolejnym elementem mającym znaczny wpływ na rynek, na którym funkcjonowała firma, było wprowadzenie przez firmy hostingowe stron i sklepów w modelu SaaS, w ramach niskiego miesięcznego abonamentu. Zaowocowało to dostępnością do rozwiązań dotychczas proponowanych przez EVILLAGE.PL za przysłowiową złotówkę dla szerokiego grona odbiorców. Pamiętajmy też, że na rynku pracy pojawiły się kolejne pokolenia, dla których nowoczesne technologie i ich użytkowanie nie były już problemem.

W związku z tym firma kolejny raz musiała poszukać nowych dróg rozwoju i na nowo opracować strategię, sposób działania i zbadać potrzeby klientów. Analizy wykazały, że kluczową potrzebą klientów już nie jest zaistnienie w Internecie, gdyż stworzenie sklepu internetowego czy serwisu WWW nie wymagało wiedzy, której przedsiębiorstwo nie mogłoby w łatwy sposób pozyskać z rynku. Sklep za sprawą kilku kliknięć mogła mieć każda firma. Problemem, który należało rozwiązać, stało się wyróżnienie spośród ogromnej ilości stron czy sklepów internetowych i przyciągnięcie uwagi potencjalnego klienta.

Paradoksalnie obniżenie progu wejścia na rynek marketingu internetowego spowodowało olbrzymi wzrost kosztów działań reklamowych i marketingowych dla klientów, jak również stało się szansą dalszego rozwoju dla EVILLAGE.PL.

W związku z silną dynamiką zmian na rynku i rosnącymi potrzebami klientów firma wprowadziła wiele dodatkowych, często innowacyjnych usług, które pozwoliły jej klientom na pozyskiwanie przewagi konkurencyjnej. Nowoczesne i elastyczne usługi dopasowane do indywidualnych potrzeb klientów zaowocowały dalszym rozwojem firmy. Sukcesem okazały się rozwiązania, które wspierały pozyskiwanie klientów i optymalizowały ich obsługę. Strony internetowe zmieniły znacznie swoje oblicze i wraz z dodatkowymi usługami stały się platformami do komunikacji z klientem, jego obsługi lub badania jego potrzeb.

Przez wiele lat działalności zmieniło się mnóstwo rzeczy. Od środowiska, w jakim funkcjonowała firma, po rozwój dostępnych technologii, ale jedna rzecz nie zmieniła się wcale. A mianowicie gotowość firmy na ciągłe zmiany, chęć doskonalenia swoich usług i poszukiwanie nowych ścieżek rozwoju.

Dziś firma EVILLAGE.PL koncentruje się na pełnej i długofalowej współpracy z wyselekcjonowanymi klientami, którzy poszukują partnera pomagającego osiągnąć im cele biznesowe za pomocą nowoczesnych narzędzi marketingowych i w dalszym ciągu zdobywa nową wiedzę, aby przynosić korzyści swoim klientom.

Pytania

1. Wymień co najmniej 5 efektów skali wykorzystanych przez EVILLAGE.PL.
2. Wymień czynniki wpływające na niską wrażliwość na cenę klientów firmy w latach 2005–2008.
3. Wymień 5 sił Portera i opisz, jaki miały wpływ na firmę.

Bibliografia

Kotler P., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005.

Nagle Thomas T., Holden Reed K., *The strategy and tactics of pricing a guide to profitable decision making*, Prentice Hall Marketing Series 2002.